



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# APLIKACE DIVERZITY MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

APPLICATION OF DIVERSITY MANAGEMENT IN SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Pastirčíková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2016

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Pastirčíková Monika, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Aplikace diverzity managementu ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**Application of Diversity Management in Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Práce se zabývá aplikací diverzity managementu ve vybrané technicky zaměřené společnosti. V teoretické části jsou objasněny základní pojmy týkající se dané problematiky a obecné poznatky z oblasti diverzity a gender managementu a jeho zavádění ve společnostech. Praktická část dále zkoumá interní prostředí společnosti a vnímání diverzity a genderové vyrovnanosti zaměstnanci. Cílem práce je zhodnocení konkrétní aplikace diverzity managementu ve vybrané společnosti a předložení návrhů řešení případných zjištěných nedostatků.

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on the application of diversity management in selected technically oriented company. A theoretical part gives an overview of essential terms regarding given topic and general findings about areas of diversity and gender management and its implementation in corporate sphere. The practical part deals with analysis of internal environment of the company and a perception of diversity and gender balance by employees. The aim of this thesis is to evaluate a concrete application of diversity management in selected company and to prepare proposals of solutions of potential issues detected.

## **Klíčové slova**

diverzita, management diverzity, gender management, ženy na technických pozicích, ženy v managementu

## **Key words**

diversity, diversity management, gender management, women in technical positions, women in management

### **Bibliografická citace**

PASTIRČÍKOVÁ, M. *Aplikace diverzity managementu ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 143 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2016

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za vedení diplomové práce, jeho vstřícnost, cenné rady a povzbuzení. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti, členům Rady pro diverzitu a inkluzi a respondentům za jejich účast v dotazníkovém šetření. Mé velké díky patří také vedoucí Rady pro diverzitu a inkluzi paní Mgr. Lence Kubáňové za poskytnuté informace a věnovaný čas a panu Mgr. Branislavu Cibíkovi za pomoc při navázání spolupráce se společností.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>11</b>
<b>1 CÍL A METODIKA PRÁCE</b>	<b>12</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b>	<b>13</b>
2.1 Vymezení základních pojmů .....	13
2.2 Diverzita .....	13
2.3 Management diverzity .....	15
2.3.1 Vlivy působící na důležitost aplikace managementu diverzity .....	16
2.3.2 Benefity diverzity managementu .....	17
2.3.3 Implementace diverzity .....	21
2.3.4 Úspěšné praktiky aplikace diversity managementu .....	26
2.4 Gender.....	28
2.5 Gender Management.....	28
2.5.1 Benefity genderové vyrovnanosti .....	28
2.5.2 Genderové rozdíly v managementu .....	30
2.5.3 Aspirace postupu na vyšší manažerské pozice.....	32
2.5.4 Genderové stereotypy.....	34
2.5.5 Bariéry postupu žen v organizaci .....	36
2.5.6 Genderová platová nerovnost.....	39
2.5.7 Úspěšné praktiky aplikace gender managementu .....	41
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b>	<b>47</b>
3.1 Představení společnosti.....	47
3.1.1 Dotčený subjekt v České republice a ve světě .....	47
3.1.2 Dotčený subjekt.....	48
3.1.3 Zásady chování a klíčové oblasti společnosti .....	48
3.2 Diverzity management ve společnosti .....	52
3.2.1 Rada pro diverzitu a inkluzi .....	53
3.2.2 Aktivity organizované Radou pro diverzitu a inkluzi .....	55
3.2.3 Analýza stavu implementace.....	58
3.3 Gender management ve společnosti .....	61
3.3.1 Složení pracovníků dle pohlaví.....	61

3.3.2	Flexibilní pracovní prostředí .....	62
3.3.3	Podpora zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené.....	62
3.3.4	Podpora spolupráce, budování sítí a kariérního růstu žen.....	63
3.3.5	Zastoupení mužů a žen v managementu .....	63
3.4	Dotazníkové šetření .....	64
3.4.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	66
3.4.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	111
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b>	<b>114</b>
4.1	Návrhy vyžadující menší množství finančních a lidských zdrojů .....	115
4.1.1	Vize a cíle managementu diverzity .....	115
4.1.2	Akce zaměřené na podporu diverzity obecně .....	116
4.1.3	Podpora diverzity vrcholovým vedením .....	117
4.1.4	Zvýšení podpory diverzity mezi nižším a středním managementem .....	117
4.1.5	Doporučení pro oddělení náboru zaměstnanců .....	118
4.1.6	Podpora kulturní diverzity.....	119
4.1.7	Zvýšení podpory genderové diverzity mezi muži .....	120
4.1.8	Odchod zaměstnanců na mateřskou a rodičovskou dovolenou.....	121
4.1.9	Podpora množství žen v technických oborech .....	122
4.2	Návrhy vyžadující větší množství finančních a lidských zdrojů a času	122
4.2.1	Vytvoření role specialisty na diverzitu a inkluzi.....	122
4.2.2	Vytvoření leadership programu.....	123
4.2.3	Vytvoření platformy pro aktivní zaměstnance .....	124
4.2.4	Rozšíření možností flexibilních pracovních úvazků .....	125
4.2.5	Program na podporu rodičů.....	125
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>128</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	<b>129</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>137</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>139</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>140</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>144</b>

## ÚVOD

Diverzita obecně i diverzita genderová jsou stále častěji diskutovanými tématy nejen v České republice, ale také ve světě. Skutečností, že se jedná o významné téma současné doby, nasvědčuje i fakt, že právě genderová nerovnost a genderové bariéry byly jedním z témat diskutovaných v rámci celosvětově sledovaného Světového ekonomického fóra 2016, na kterém se sdružují světoví leadeři, aby diskutovali o aktuálních tématech a výzvách (World Economic Forum, 2016). Aktuálnost tohoto tématu potvrzuje i míra zájmu o probíhající kampaň United Nations HeForShe, která přináší mezi veřejnost mírně odlišný pohled na genderovou diverzitu, který se snaží změnit pohled na diverzitu pohlaví jako na záležitost žen, ale naopak poukázat na skutečnost, že bez podpory a zájmu poloviny populace, tedy mužů se rovnost pohlaví výrazně nezlepší. V rámci této kampaně se již k podpoře genderové vyrovnanosti zavázalo množství představitelů významných společností a institucí (UN Women, 2016).

Stále více společností na tento vývoj reaguje implementací managementu diverzity a managementu genderového. Tato práce se zabývá zhodnocením implementace diverzity a genderového managementu v technicky zaměřené společnosti, která se aktivně začala tématem diverzity zabývat před více než rokem.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí, první z nich shrnuje teoretické poznatky týkající se diverzity obecně a specificky také diverzity genderové. Druhá část se věnuje popisu současného stavu implementace managementu diverzity a genderového managementu ve společnosti, analýze stavu implementace a vnímání diverzity jako celku a diverzity pohlaví zaměstnanci. Poslední část je zaměřena na návrhy a doporučení pro zlepšení případných nedostatků na základě získaných poznatků ze studia odborné literatury a analytické části práce.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zhodnocení aplikace diverzity managementu v Honeywell Technology Solutions Brno a předložení návrhů a doporučení řešení případných zjištěných nedostatků.

Zpracování práce předcházelo získání přehledu o tématu za pomoci studia relevantní odborné literatury. K vypracování práce bylo využito jak literatury v českém jazyce, tak do velké míry taktéž literatury zahraniční a to převážně aktuálních výzkumů a příspěvků v odborných časopisech.

Při tvorbě analytické a návrhové části práce čerpala autorka z firemních dokumentů a materiálu a do velké míry taktéž využívala rozhovorů s vedoucí Rady pro diverzitu a inkluzi, které byly základem pro zpracování přehledu o současném stavu implementace diverzity a genderové diverzity ve společnosti. Pro analýzu stavu implementace využila autorka poznatků z odborné literatury, při tvorbě dotazníku zaměřeného na analýzu stavu implementace se inspirovala převážně dotazníkem podobného typu popsáním v knize *Implementing Diversity* od Marilyn Loden (1996). K sestavení druhého dotazníkové šetření zkoumajícího pohled zaměstnanců na diverzitu, práci Rady pro diverzitu a inkluzi, genderovou diverzitu, a ženy na vedoucích pozicích, bylo taktéž využito získaných poznatků a to obzvláště přehledu o již provedených podobně zaměřených výzkumech.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Tato část práce se zabývá pojmy, které nejsou dále v teoretické části podrobněji definovány, případně se objevují až v části praktické.

**Kultura organizace** je souhrnem zvyklostí, zásad, přístupů a hodnot v organizaci, vymezuje podobu chování, jednání a vystupování pracovníků v organizaci. Kultura organizace je specifická pro každý podnik, charakterizuje fungování interních vztahů v organizaci a její vztah k externímu prostředí (Veber, 2009).

**Genderová diskriminace** se člení na přímou a nepřímou. **Přímá diskriminace** představuje jednání, kdy se s jedincem jednoho z pohlaví zachází méně příznivě, než by se jednalo či jedná s jinou osobou druhého pohlaví v porovnatelné situaci. **Diskriminace nepřímá** je definována jako *„takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo zvyklosti byly znevýhodněny osoby jednoho pohlaví v porovnání s osobami druhého pohlaví, ledaže takové ustanovení, kritérium nebo zvyklost jsou objektivně odůvodněny legitimním cílem a prostředky k dosažení uvedeného cíle jsou přiměřené a nezbytné“* (Český statistický úřad, 2016b).

**Management změn** je oblast managementu založená na připravenosti reakcí na vnější nebo vnitřní podněty a zaměřená na iniciaci změny, její flexibilní přípravu, realizaci a využívání (Veber, 2009).

**Leadership** je proces inspirování a motivace lidí k dosažení požadovaného cíle. Jedná se tedy o schopnost přesvědčit ostatní, aby se dobrovolně chovali odlišným způsobem (Armstrong, 2009).

**Motivace** je interní stav jedince, který je dán přáními, sny, představami, ambicemi atd. a má za následek jisté chování, aktivitu jednice (Veber, 2009).

### 2.2 Diverzita

Diverzita může být popsána pomocí mnoha definic, George Simons (1996) ji shrnul jako

- Veškeré odlišnosti mezi lidmi.
- Kolektivní seskupení lidí s různými rozdíly a podobnostmi, které může být využito k naplnění cílů organizace v měnícím se lokálním, národním či globálním kontextu.

- Obohacující prostředí, které vzniká spojením skupiny lidí přicházejících do organizace, jejich rozdílů a společných rysů.
- Celkový potenciál skupiny lidí, jenž vznikl na základě jejich odlišnosti.

Jedním ze způsobů jak pohlížet na diverzitu je dívat se na to, jaký mají různé její aspekty vliv na jednotlivce a pracovní prostředí. Marilyn Loden (1996) vytvořila definici diverzity na základě hlavních charakteristik člověka, které ovlivňují hodnoty jednotlivce, jeho příležitosti a způsob jakým vnímá sebe a ostatní v pracovním prostředí. Rozdělila diverzitu na dvě dimenze, primární a sekundární.

**Dimenze primární** představují základní odlišnosti a charakteristiky jedince, které na něj mají významný vliv v průběhu všech stádií jeho života. Jedná se o:

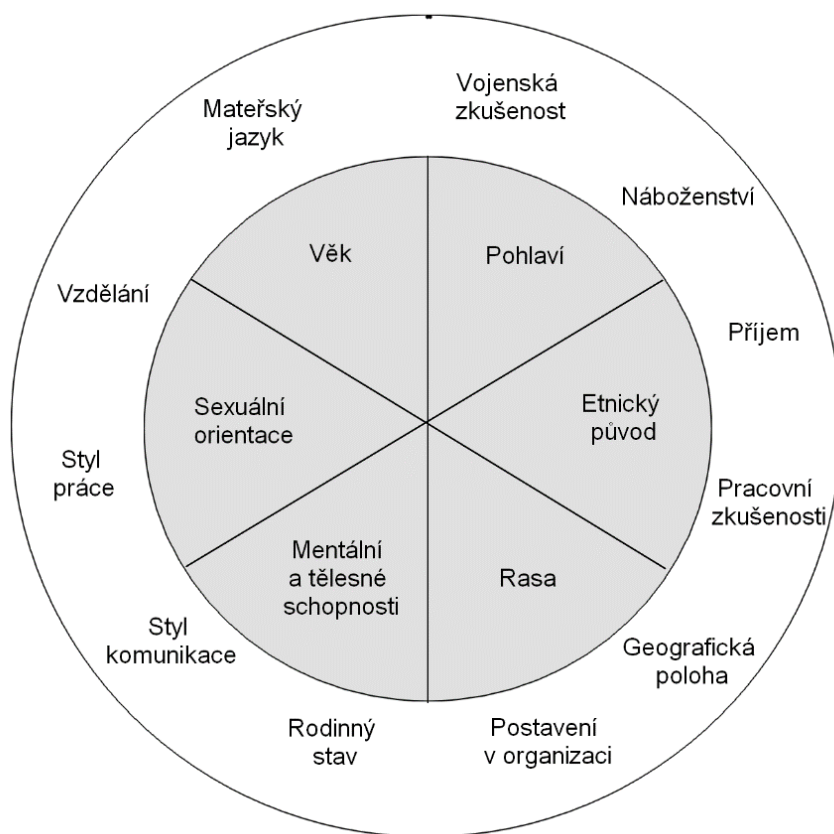
- věk,
- etnický původ,
- pohlaví,
- mentální a tělesné schopnosti,
- rasu,
- a sexuální orientaci jedince.

**Dimenze sekundární** hrají důležitou roli ve formování hodnot, očekávání a zkušeností jedince. Jsou obecně více proměnlivé, méně viditelné pro okolí, jejich vliv na jednotlivce se v průběhu jednotlivých stádií jeho života mění a většina z nich je spojena s rozhodnutím jedince. Většina lidí si je více vědoma dopadu těchto dimenzí na život, nežli u dimenzí primárních a to i přesto, že vliv většiny těchto dimenzí není tak dlouhodobý. Patří mezi ně

- styl komunikace,
- vzdělání,
- rodinný stav,
- vojenské zkušenosti,
- postavení v organizaci,
- náboženství,
- mateřský jazyk,
- geografická poloha,
- příjem,

- pracovní zkušenosti,
- a styl práce.

Diagram níže obsahuje obě dimenze diverzity, které mají vliv na chování jedince a způsob jakým je vnímán v pracovním prostředí i ve společnosti.



Obr. 1 Dimenze diversity (Zdroj: Vlastní zpracování dle Loden, 1996)

Společnosti často nevěnují definici diverzity značnou pozornost a tak se v některých případech může zdát, že se týká pouze pohlaví či odlišných kultur. Tímto způsobem komunikovaná diverzita v mnoha případech vede k odporu ze strany části zaměstnanců, kteří se necítí být v diverzitní iniciativě zahrnuti. Podniková definice diverzity by měla být vymezena takovým způsobem, aby bylo jasné všem zaměstnancům, že diverzita se týká každého a je ceněná u všech.

## 2.3 Management diverzity

Management diverzity je pojem, který vznikl ve Spojených státech amerických a pojí se s ním velké množství definic. Dle Michàlle Barak (2014) se jedná o dobrovolné akce

organizace, které jsou navrženy tak, aby vedly k lepšímu začlenění zaměstnanců různorodého původu do formálních a neformálních struktur organizace pomocí promyšlených programů a strategií.

V české literatuře (Bedrnová, Nový, 2007; Pauknerová, 2012) se nejčastěji objevuje definice managementu diverzity jako uspořádaného postupu, kterého společnosti využívají při práci s různorodostí, pokud se rozhodnou jí využít jako strategické výhody.

Jednou z výzev správné aplikace managementu diverzity je vytvoření takových podmínek, které minimalizují možné negativní faktory a maximalizují pozitivní faktory diverzity a jejího působení na výkonnost zaměstnanců (Cox, 2001; Barak, 2014). Je důležité zdůraznit, že management diverzity se netýká pouze těch skupin, které jsou určitým způsobem diskriminovány či se liší od skupin dominantních. Jedná se o souhrn všech rozdílností, podobností a rozporů, které mohou ve skupině existovat (Thomas, 2006; Barak, 2014). Pokud se tedy organizace chce zaměřit například na gender management, neměla by zapomenout do této iniciativy začlenit obě pohlaví.

Diverzity management je často chápán jako zodpovědnost oddělení lidských zdrojů, která je zaměřená hlavně na dodržování právních požadavků. Měl by však být vnímán jako systematický přístup uplatňovaný napříč organizací založený na předpokladu, že hodnota, kterou diverzita firmě přináší je neoddělitelně spjata s možností dalšího růstu společnosti a jejím přežitím na trhu (Barak, 2014).

### **2.3.1 Vlivy působící na důležitost aplikace managementu diverzity**

Rostoucí zájem o téma managementu diverzity je spojen se současným vývojem v zemích světa. Níže jsou uvedeny hlavní vlivy, které mají přímý dopad na důvody aplikace diverzity managementu v evropských společnostech.

- **Demografické změny**

Demografický vývoj má velmi výrazný vliv na změnu rozložení pracovní síly. V zemích Evropské unie převažují dva vývojové trendy a to úbytek obyvatelstva, způsobený klesající porodností a stárnutím populace, spojené s vyšší kvalitou a dostupností zdravotní péče. První trend je z většiny vyrovnán migrací, trend druhý je provázen stále pozdějším odchodem zaměstnanců do důchodu a zvyšováním počtu ekonomicky aktivních obyvatel starších 50 let. Změna skladby pracovní síly je také ovlivněna rostoucím počtem rodin, ve kterých



pracují oba partneři, důrazem na rovné příležitosti pro obě pohlaví, zvyšující se mobilitou pracovní síly a také hodnotami generace X a Y pro, které vnímají důležitost diverzity výrazněji, nežli předchozí generace (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015; Kislingerová, 2008, Lyon et al., 2015).

- **Rostoucí globalizace**

Vznik celních a měnových unií a propojující se trhy práce boří bariéry obchodu, které usnadňují jak společnostem, tak jedincům mezinárodní spolupráci a působení na zahraničních trzích. Stále více společností má nadnárodní, či globální charakter, působí v zahraničí, či má zahraničního vlastníka. Postupující globalizace zdůrazňuje smysluplnost a důležitost diverzitních programů a jejich význam v budoucnu. Zvyšují se požadavky na schopnost interkulturní komunikace a spolupráce nejen u vedoucích pracovníků, ale i členů pracovních týmů (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015; Kislingerová, 2008).

- **Legislativní opatření**

Tolerance rozdílů mezi zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání, již není jen součástí etických norem některých společností, ale vyskytuje se i v právních normách. Rovnému zacházení a odměňování a zákazu diskriminace se věnuje část zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb.. Diskriminací a právními prostředky ochrany proti diskriminaci se pak blíže zabývá antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015; Kislingerová, 2008). Společnosti jsou tak na základě zákona povinny zajišťovat rovné zacházení a příležitosti pro své zaměstnance. „Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání“ (Česko, 2006).

### **2.3.2 Benefity diverzity managementu**

Efektivní management diverzity může organizacím přinést konkurenční výhodu v mnoha oblastech. Cox a Blake (1991) sestavili následujících šest hlavních argumentů, které vysvětlují, proč by se společnosti měli managementem diverzity zabývat.

- **Snížení podnikových nákladů**

Náklady spojené se špatně nastaveným systémem integrace různorodých zaměstnanců mohou být poměrně značné. Nezvládnutá integrace zaměstnanců má dopad na odchodovost zaměstnanců, vyšší množství absencí a nižší pracovní spokojenost. Výzkumy zaměřené na tyto oblasti ukázaly, že právě minoritní skupiny a ženy vykazují nižší pracovní spokojenost a vyšší odchodovost a to nezávisle na věku a životního období ve kterém se nacházejí. Mezi náklady vyvolané odchodovostí a absentismem zaměstnanců patří nejen výdaje spojené se sníženou produktivitou, výstupními pohovory, výdaji na nábor nového zaměstnance či zástupu, ale také náklady jeho zaškolení a integraci. Dle výzkumníků mohou iniciativy společnosti směřující k podpoře diverzity zvýšit věrnost zaměstnanců a snížit odchodovost. Příkladem mohou být zaměstnanci, pro něž byla důležitá péče o dítě, jejichž míra retence byla vyšší v případech, kdy firma nabízela různé formy podpory v péči o dítě např. firemní školku. Při nedostatečném zájmu o management diverzity se však společnost vystavuje také hrozbě legálních postihů v případě nařknutí z nerovného zacházení se zaměstnanci či uchazeči o zaměstnání a ztráty či poškození dobrého jména společnosti, jehož očištění nebo znovunabytí může být velmi nákladné a časově náročné (Cox, Blake, 1991; Bell, 2012).

- **Schopnost získat a udržet si talentované zaměstnance**

Snaha společnosti o rozšíření zdroje talentů je dle výzkumu provedeného Sdružením pro management lidských zdrojů (2009) nejčastějším důvodem společností pro aplikaci diverzity managementu. Na tento fakt mají významný vliv demografické změny, které již byly v této práci zmíněny. Diverzity managementu využívají k rozšíření zdroje talentů převážně společnosti působící v oblasti informačních technologií a strojírenství, které čelí klesajícímu počtu technicky vzdělaných pracovníků (Society for Human Resource Management, 2009). Další výzkumy tvrdí, že pro talentované zaměstnance jsou společnosti, které se nesnaží o diverzitu pracovní síly či diskriminují, méně atraktivní. Podpora diverzity v organizaci napomáhá pozitivnímu vnímání společnosti a zvyšuje tak její šanci stát se preferovaným zaměstnavatelem a spolu s ní také schopnost soupeřit o talentované zaměstnance na trhu práce (Bell, 2012).

- **Zlepšení marketingu společnosti**

Kladením důrazu na diverzitu a rovné zacházení se zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání si společnost buduje nejen dobré jméno jako zaměstnavatel, ale také mezi svými zákazníky, kterým záleží na jménu společnosti, se kterou spolupracují či od které kupují produkty a služby. Diverzitní tým pracovníků sebou navíc přináší také různorodé schopnosti a dovednosti a jeho způsobilost porozumět potřebám rozdílných zákazníků se zvyšuje. Kosmetická společnost Avon zaznamenala výrazný úspěch v prodeji produktů černošským a hispánským zákazníkům právě díky navýšení počtu zástupců těchto skupin mezi zaměstnanci marketingu. Zaměstnávání pracovníků různého pohlaví, rasy, vyznání či orientace může společnosti pomoci vyhnout se také marketingovým přešlapům spojeným homogenní marketingovou kampaní. Na nedostatečnou znalost zákazníků doplatila také společnost Fito-Lay's, která propagovala své kukuřičné brambůrky pomocí postavy Frita Bandita, který měl silný latinsko-americký akcent a daným lupínkům nemohl odolat natolik, že je kradl. Právě postava Frita Bandita však byla zákazníky latinsko-amerického původu považována za urážku (Cox, Blake, 1991; Bell, 2012).

- **Zvýšení kreativity a inovativnosti**

Vyšší kreativita a inovativnost je jedním z nejčastěji zmiňovaných benefitů heterogenních pracovních týmů. Nejinovativnější společnosti si tuto výhodu velmi dobře uvědomují a vědomě sestavují diverzitní týmy. Také výzkum společnosti Forbes, který byl proveden mezi 321 vysoko postavenými manažery, tento fakt potvrzuje. 85 % respondentů souhlasí s tvrzením, že diverzitní pracovníci přináší různorodé perspektivy potřebné k realizaci inovativní strategie společnosti (Forbes Insight, 2011). Heterogenní pracovní týmy jsou schopny nalézt a následně zvažovat také méně očividné alternativy řešení, při řešení úkolu přicházejí s větším množstvím strategií k dosažení výsledku a také s více řešeními než skupiny homogenní. Výzkumy však také ukazují, že pro efektivní využití benefitů, které inovativní diverzitní týmy přináší, je třeba, aby jejich členové znali rozdíly v chování ostatních spolupracovníků a dokázali s nimi pracovat (Cox, Blake, 1991).

- **Rozhodování a řešení problémů**

Kreativita a inovativnost heterogenních pracovních týmů je spojena také s jejich schopností efektivního rozhodování a řešení problémů. Diverzitní skupiny jsou schopny produkovat řešení lepší kvality díky většímu množství perspektiv pohledu na problém, rozsáhlejšími kritickým analýzám alternativ a také snížením pravděpodobnosti nesprávného skupinového rozhodnutí založeného na homogenním smýšlení skupiny. Pokud jsou si všichni členové týmu podobní, zvyšuje se výše zmíněná probabilita chybného rozhodnutí, přílišná různorodost pracovního týmu však může vést k neschopnosti spolupráce mezi jednotlivými členy. Všichni členové týmu by tedy měli, i přes své rozdílnosti, sdílet některé společné hodnoty a normy, aby byly schopni provádět ucelené rozhodnutí podporující cíle organizace (Cox, Blake, 1991).

- **Vyšší flexibilita**

Zkušenosti získané kontaktem s odlišnými kulturami, jazyky či vlastní odlišností od většiny rozvíjí u jedinců větší flexibilitu a otevřenost, které jsou ve firemním prostředí velmi užitečné a ceněné. Ženy mají dle průzkumů větší toleranci nejednoznačnosti nežli muži, což je spojeno s větší flexibilitou a úspěšností v nejistých situacích. Taktéž jedinci, kteří ovládají více jazyků či pochází z více kultur, jsou flexibilnější a otevřenější (Bell, 2012).

Podobný výčet benefitů diverzity managementu uvádí také další autoři a průzkumy. Výsledky pohovorů jedné ze studií provedené autory Ozbilgin a Tatli (2011) potvrdily, že efektivní diverzity management přispívá k náboru a udržení talentovaných zaměstnanců, zlepšení firemních výsledků a efektivity, větší produktivitě a kreativitě, větší důvěře mezi spolupracovníky, vyšší spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, lepším vztahům se zákazníky a tvorbě dobrého jména a reputace společnosti.

K dalším důvodům aplikace diverzity managementu se řadí morální argument a snaha společností splňovat legislativní normy týkající se rovného zacházení se zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání a morální povinnost. Dle výzkumu Sdružení pro management lidských zdrojů (2009) 38 % respondentů prohlásilo, že právě dodržování těchto zákonů bylo jedním z hlavních faktorů, které vedly společnost k uplatňování managementu diverzity. Přesto, že se to může zdát překvapivé, téměř polovina, tedy 47 % respondentů ve stejném výzkumu uvedlo, že hlavním faktorem vedoucím společnost

k aplikaci diverzity managementu byly právě morální důvody (Society for Human Resource Management, 2009).

### **2.3.3 Implementace diverzity**

Zavádění diverzity managementu do společnosti by mělo probíhat v osmi krocích.

#### **1. Řídící skupina pro diverzitu**

Prvním krokem při zavádění diverzity managementu je nalezení týmu zaměstnanců zodpovědných za plánování a implementaci. Ideálně by se mělo jednat o skupinu 8 až 12 různorodých pracovníků z odlišných oddělení a úrovní hierarchie. Členové tohoto týmu by měli absolvovat školení zaměřené na diverzity management a zvýšení povědomí o diverzitě. Vzhledem k rozsáhlosti změny jakou zavádění diverzity managementu představuje, vyžaduje tato činnost zkušenosti s managementem změn a rozvojem organizace. Pokud tyto zkušenosti členům řídicí skupiny chybí, měl by mít tým k dispozici alespoň zkušeného konzultanta v oblasti managementu změn. Je třeba zajistit také úzké vazby a spolupráci řídicí skupiny a vedení společnosti (Loden, 1996; Maříková, Čermáková, Křížková, 2015).

#### **2. Scénář budoucnosti**

Představitelé společnosti a řídicí skupiny by měli mít jasnou představu o tom, jak by měla společnost vypadat za 10–20 let a jakou roli ve vývoji společnosti hraje právě management diverzity (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015).

#### **3. Vize a strategie**

Na základě scénáře budoucnosti by měla být vytvořena vize managementu diverzity a strategie jak ho ve společnosti aplikovat. Vize by měla vycházet ze silných a slabých stránek, příležitostí a rizik pro společnost. Následná strategie je vytvořena na základě zhodnocení současného stavu společnosti z pohledu diverzity. Nemělo by se zapomínat také na vytvoření organizační definice pojmu diverzita, která by měla zahrnovat různorodost všech zaměstnanců (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015).

#### **4. Audit diverzity**

Tato analýza současného stavu diverzity je založena na následujících otázkách.

- Jaká je struktura pracovní síly z hlediska diverzity?
- Jaká je kultura společnosti?
- Jaký je přístup vedení a zaměstnanců společnosti k diverzitě?
- Jak aktuální procesy a struktury podporují začleňování zaměstnanců do společnosti?

Odpovědi na tyto otázky jsou získávány pomocí

- analýzy pracovní síly,
- analýzy dokumentů,
- a výzkumu postojů zaměstnanců společnosti a zhodnocení fungování procesů v návaznosti na diverzitu (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015).

#### **5. Posouzení očekávaného přínosu a vytvoření vhodné strategie diverzity**

Na základě výsledků diverzity auditu získá společnost přehled o současné situaci a případně také o potřebných opatřeních a změnách. Tyto poznatky tvoří podklad pro tvorbu budoucí strategie diverzity a jejích cílů, vycházejících z hlavních cílů organizace (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015).

#### **6. Plán diverzity**

Je zaměřen na hlubší rozpracování strategie a cílů, ty by měly být jak kvantitativního, tak kvalitativního charakteru. Tyto cíle by měli být srozumitelné pro všechny zaměstnance společnosti a mělo by být jasné, v jakém termínu mají být dosaženy (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015). K stanovení cílů může být využito například metody SMART, tedy vytvoření cílů, které jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené (Armstrong, 2009).

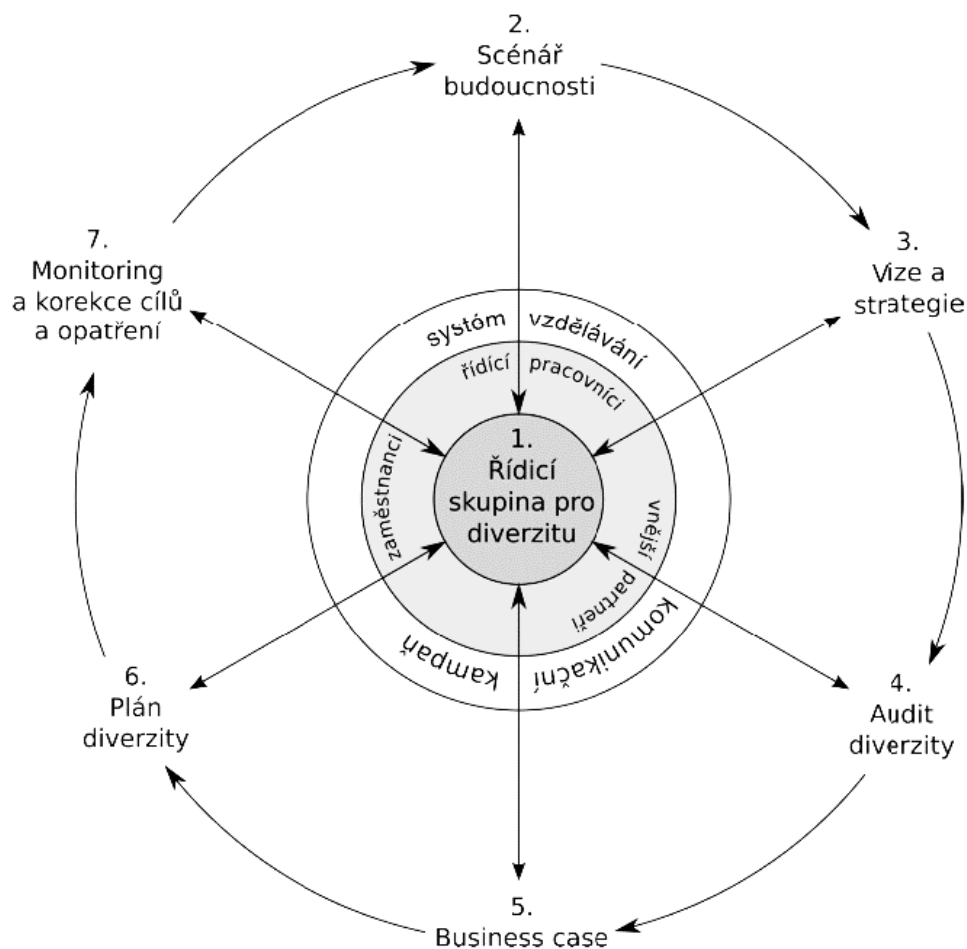
#### **7. Kontrola a úprava cílů**

Nastavené cíle je třeba pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat, zda je jich dosahováno. V případě, že se je nedaří plnit, je třeba zjistit co je toho důvodem a nastavit kroky, které jejich dosahování umožní, případně cíle upravit tak, aby více odpovídaly realitě (Maříková, Čermáková, Křížková, 2015).

## **8. Systém vzdělávání a komunikační kampaň**

Základem pro efektivní využívání diverzity jsou zaměstnanci, kteří podporují diverzitu a chápou, jakou hodnotu společnosti přináší. Pro tyto účely by měl řídicí tým sestavit systém vzdělávání pro všechny zaměstnance a interní a externí komunikační kampaň informující o diverzitě na pracovišti. Systém vzdělávání by měl odpovídat potřebám jednotlivých skupin zaměstnanců, například školení pro manažery zaměřené na podporu diverzity z pozice vedoucího (Loden, 1996; Maříková, Čermáková, Křížková, 2015).

Zmíněné kroky na sebe navazují a v ideálním případě, by měly tvořit koloběh znázorněný níže. V jeho středu je řídicí skupina, která je v průběžném kontaktu se zaměstnanci a externími zájmovými skupinami za využití vzdělávacího systému a komunikační kampaně.



Obr. 2 Postup implementace diverzity (Zdroj: Čermáková a Křížková, 2015)

Úspěšná implementace diverzity by měla být založena nejen na interním auditu, ale také na benchmarkingu iniciativ managementu diverzity v odvětví působnosti podniku. Základem úspěchu je také podpora vedení společnosti a vlivných jedinců, kteří si uvědomují hodnotu, kterou diverzita přináší, ale také potřebu kulturní změny, která je s ní spojena (Loden, 1996).

### 1.1.1 Organizační změny spojené s aplikací diverzity managementu

Přístup společnosti k managementu diverzity a jeho aplikaci hraje významnou roli v úspěchu její diverzitní strategie. Pokud se management společnosti rozhodne aplikovat diverzitní programy, měl by si v první řadě uvědomit, že se jedná o rozsáhlou kulturní změnu a tudíž k ní tak i přistupovat. Nedávný výzkum provedený Sdružením pro management lidských zdrojů (2009) mezi 546 vedoucími pracovníky týkající se Diverzity a začlenění do pracovní síly potvrzuje, že hlavní bariérou je právě kulturní odpor uvnitř



společnosti. Změnu HR praktik a politiky zhodnotila téměř polovina respondentů (46 %) jako velmi náročnou či poměrně náročnou. Většina pak souhlasí s tím, že diverzitní programy by měly být primárně zaměřeny na změnu kultury organizace s cílem změnit přístup zaměstnanců k přijímání rozdílností (Society for Human Resource Management, 2009).

Aby organizace plně pokryla tuto komplexní kulturní změnu, měla by se zaměřit na následující tři oblasti:

- **Individuální chování a postoje zaměstnanců**

Základem této změny je identifikace postojů a přesvědčení zaměstnanců k řadě různorodých témat, jako je jejich postoj k výrazně mladším či starším kolegům, k několika jazykům používaným na pracovišti či k ženě, jako jejich nadřízené. Na základě tohoto výzkumu jsou následně určeny pocity, které jsou s vnímáním těchto rozdílů spojeny a způsob jakým ovlivňují chování jedince. Příklad? Chování jednotlivců má v konečném důsledku dopad na jejich otevřenost vůči spolupracovníkům, kulturu organizace, stejně tak jako na kvalitu služeb doručovanou zákazníkům. Právě z tohoto důvodu patří školení zaměřené na chování a postoj jedince mezi jednu z nejúspěšnějších iniciativ v oblasti managementu diverzity.

- **Manažerské dovednosti a praktiky**

S diverzitní pracovní silou přichází také potřeba změny manažerských praktik a zvyšování kvalifikace manažerů společnosti. Manažerské praktiky by měly vyhovovat rozdílným potřebám jednotlivých zaměstnanců a měly by brát v úvahu rozdílnosti v kultuře, pohlaví či věku zaměstnanců. Například správný způsob doručení zpětné vazby se může lišit nejen dle charakteru zaměstnance ale i na základě jeho kultury či pohlaví, stejně tak jako způsob ocenění jeho výkonu a mnoho dalších. Manažeři tedy potřebují těmto rozdílům mezi svými spolupracovníky rozumět, jelikož mají výrazný vliv na řešení konfliktů, odpovědnost, týmovou soudržnost, angažovanost zaměstnanců a také jejich pracovní výkon.

- **Politika a hodnoty společnosti**

Poslední a nejkomplexnější oblastí je změna hodnot a politiky organizace, právě její rozsáhlost je jedním z důvodů, proč společnosti v této oblasti dosahují nejmenších úspěchů. Jen úprava systému náboru zaměstnanců s cílem získání širší skupiny talentovaných uchazečů představuje několik kroků, od výběru dostatečně diverzitní skupiny pracovníků zodpovědných za nábor až po určení způsobu měření plnění tohoto cíle u jednotlivých manažerů. Tento typ transformace vyžaduje detailně naplánovaný proces, závazek a výrazný zájem představitelů a zaměstnanců společnosti na úspěchu této iniciativy (Moodian, 2009).

### **2.3.4 Úspěšné praktiky aplikace diversity managementu**

Pojmem nejlepší praktiky, neboli best practices jsou označovány přístupy, které byly úspěšně aplikovány do praxe a jsou považovány za nejlepší příklady pro budoucnost (Veber, 2009). Souhrn nejlepších praktik v oblasti diverzity managementu identifikovala, na základě odborných publikací a výzkumu mezi experty v oblasti, americká Government Accountability Office (2005). Většina expertů a publikací a výzkumů uvádí následující vedoucí praktiky, které by měly být brány v potaz při plánování a implementaci managementu diverzity (US Government Accountability Office, 2005; Society for Human Resource Management, 2009).

- **Závazek vrcholového vedení**

Závazek vrcholového vedení představuje stejně jako u dalších manažerských iniciativ základní element implementace. Manažeři a leadeři společnosti jsou primárně zodpovědní za úspěch diverzity iniciativ. Měli by tak být ochotni aktivně komunikovat relevanci a hodnotu diverzity v rámci organizace a vynaložit čas a zdroje potřebné pro úspěch programu diverzity.

- **Začlenění managementu diverzity do strategického plánu společnosti**

Integrace diverzity iniciativ do strategického plánu vytváří motivaci pro změnu kultury a zdůrazňuje závazek společnosti. Bez konkrétního plánu diverzity a jeho zahrnutí do strategického plánu je pro organizaci velmi obtížné vyvolat zodpovědnost za propagaci a implementaci iniciativ managementu diverzity.

- **Propojení diverzity a výsledků**

Všichni zaměstnanci by měli chápat, že diverzitní pracovní prostředí přináší větší produktivitu a napomáhá zlepšení individuálních a organizačních výsledků.

- **Měření dopadu programu diverzity**

Společnosti by měli být schopny přesně a objektivně měřit výsledky a pokrok v dosahování diverzity pracovní síly. Nemělo by se jednat pouze o hodnocení této iniciativy jako celku, ale o kvantitativní a kvalitativní hodnocení různých aspektů programu diverzity např. školení či náboru. Díky tomuto hodnocení mohou zástupci společnosti určit a zhodnotit výsledky provedených investic a případně na jejich základě upravit plán diverzity managementu.

- **Zodpovědnost managementu za pokrok iniciativ managementu diverzity**

Nejen vrcholoví manažeři, ale vedoucí na všech úrovních organizace musí cítit zodpovědnost a být hodnoceni za pokrok iniciativ managementu diverzity. Toho může společnost dosáhnout zařazením dílčích cílů managementu diverzity do hodnocení výkonnosti manažerů a navázáním úspěšnosti v plnění těchto cílů na finanční ohodnocení. Manažeři však musí chápat důležitost rovných příležitostí při náboru a rozvoji kvalifikované pracovní síly.

- **Následnictví**

Společnosti, které úspěšně aplikují management diverzity, kladou důraz na proces následnictví jako na průběžný, strategický proces sloužící k identifikaci a rozvoji diverzitní skupiny talentovaných zaměstnanců a jejich podpoře v růstu ve společnosti.

- **Důraz na proces náboru zaměstnanců**

Nábor zaměstnanců je hlavním procesem sloužícím k přilákání diverzitního zdroje kvalifikovaných talentů. Zaměstnanci náboru oddělení lidských zdrojů nesmí zapomínat dbát na výběr a získávání různorodých uchazečů na jednotlivé pozice ve všech úrovních organizace. Výjimkou není ani výběr stážistu či kandidátů do trainee programů. Velmi pozitivní výsledky přinesl společností externí marketing kladoucí důraz na propagaci přístupu organizace k managementu diverzity.

- **Školení v oblasti diverzity managementu**

Poslední nejčastěji zmiňovanou praktikou bylo využívání průběžného školení pro management a zaměstnance společnosti zaměřeného na zvýšení kulturního povědomí a chápání diverzity a jejích benefitů.

## **2.4 Gender**

Pojem gender dle definice Českého statistického úřadu (2016b) označuje takzvané sociální pohlaví, tedy kulturní charakteristiky a modely, které jsou spojovány s mužským či ženským biologickým pohlavím a sociální rozdíly mezi ženami a muži.

Termíny gender a pohlaví jsou často nesprávně používány jako zaměnitelné, pojem pohlaví představuje biologicky dané rozdíly mezi muži a ženami, termín gender pak označuje vnímání toho, jakým způsobem by se muži a ženy měli chovat (Bell, 2012). Na role, chování a normy, které jsou s odlišným pohlavím spojovány, významně působí období, kultura a společnost ve které jedinec žije, nejsou tedy stálé a mohou se měnit. Česká republika se dle výzkumů řadí mezi kultury maskulinní, pro něž je typická mužská dominance, která vede k vyššímu sociálnímu statusu mužů (Bedrnová, Nový, 2007).

## **2.5 Gender Management**

Většina velkých společností již zavedla programy, které mají za cíl získat a udržet si různorodé zaměstnance. Což dokazují také výsledky výzkumu provedeného společností Forbes, 97 % respondentů potvrdilo, že jejich společnost již má nastaveny formální programy zaměřené na diverzitu a začlenění zaměstnanců do pracovní síly (Forbes Insight, 2011). Nejčastěji se tyto programy zaměřují na genderovou diverzitu, té se věnuje až 81 % diverzitních programů. Což potvrzuje také průzkum Sdružení pro management lidských zdrojů (2009) na základě, kterého je více než polovina diverzitních programů společností ve Východní a Západní Evropě zaměřena převážně na problematiku gender managementu.

### **2.5.1 Benefity genderové vyrovnanosti**

Nárůst počtu žen na trhu práce je dle výzkumu International Labor Organization (2015b) největším motorem globálního růstu a konkurenceschopnosti. Vyrovnanost pohlaví

je čím dál tím více vnímána jako důležitý faktor dlouhodobého ekonomického růstu a rozvoje.

Obecné studie diverzity, které uvádí International Labor Organization (2015b) potvrdily spojení mezi diverzitou a zlepšením skupinových i individuálních výsledků. Avšak stále více studií se zabývá konkrétně otázkou vlivu genderové vyrovnanosti na výsledky společnosti. Tyto výzkumy zmiňují následující hlavní benefity.

#### **2.5.1.1 Vliv genderové diverzity na výsledky společnosti**

Dle analýzy 2360 globálních společností z různých oborů (Curtis, Schmidt, Struber, 2012) dosahují společnosti, které mají ve vrcholovém vedení zastoupení alespoň jednu ženu, vyšších výsledků nežli společnosti s čistě mužským vedením. Genderově diverzitní týmy dosáhly lepších hodnot návratnosti kapitálu, poměru cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu společnosti a průměrného růstu (Curtis, Schmidt, Struber, 2012).

Studie společnosti McKinsey & Company (Desvaux, Devillard-Hoellinger, Baumgarten, 2007) provedená mezi 101 veřejnými, soukromými a neziskovými organizacemi zjistila, že společnosti se třemi či více ženami ve vedení vykazují lepší výsledky ve všech sledovaných oblastech (leadership, vize a směřování, odpovědnost za výsledky, schopnost koordinace a kontroly, externí orientace, management schopností, motivace zaměstnanců, inovativnost a firemní prostředí a hodnoty).

Průzkum zaměřený na vliv žen v představenstvech a dozorčích radách 4 722 akciových společností byl realizován také v České republice společností Bisnode (Probyznys.info, 2015). Jako hlavní hodnotící měřítko využila ukazatele průměrné rentability vlastního kapitálu, ta dosahovala lepších hodnot právě u společností, které měli v představenstvech a dozorčích radách zastoupení žen. Výzkum potvrdil také pozitivní vliv přítomnosti žen ve vedení na stabilitu společností, na tu má pravděpodobně vliv nižší náchylností žen k riskování (Probyznys.info, 2015).

#### **2.5.1.2 Vliv genderové diverzity na týmovou dynamiku a produktivitu**

Na základě studie provedené mezi 1400 členy 100 týmů ve 21 společnostech jsou genderově vyrovnané týmy kreativnější, otevřeněji sdílí zkušenosti a s větší pravděpodobností splní zadané úkoly (The Lehman Brothers Centre for Women in Business, LBS, 2007).

Další výzkum sledoval 697 jedinců pracujících ve 2 až 5členných týmech, na základě této studie kolektivní inteligence skupiny rostla s množstvím žen v týmu. Tento výsledek ovlivnily převážně lepší výsledky žen v úkolech, které vyžadovaly sociální senzitivitu (Woolley, Malone, Chabris, 2015).

Dle studie Laure Turner (2009) zaměřené na týmy zaměstnanců pracujících ve výzkumu a vývoji, se u genderově diverzitních týmů zvyšuje probabilita dosažení prioritních cílů před termínem, doručení projektu s nižšími náklady a lepšího hodnocení výkonu zaměstnanců.

Přínos genderové diverzity je velmi rozsáhlým tématem, které vyžaduje další zkoumání. Současné výzkumy blíže odhalují přínos genderové diverzity pro společnost, je jim však vyčítáno nedostatečné množství respondentů a neuspokojivé důkazy o tom, že právě genderová diverzita je faktorem vedoucím k vyšším finančním výsledkům společnosti (Heskett, 2015).

### **2.5.2 Genderové rozdíly v managementu**

Manažerské pozice zastávali v minulosti převážně muži a tak i definice vedení neboli leadershipu je tradičně postavena převážně na maskulinních výrazech (Kyriakidou, 2012). Při popisu lídru jsou často využívány termíny jako ambiciózní, průbojný či dominantní, které jsou obvykle spojovány s maskulinitou (Moran, 1992). Také výzkum zaměřený na percepci žen jako manažerek ukázal, že obě pohlaví vnímají charakteristiky a dovednosti úspěšného manažera podobně, avšak jak ženy, tak muži připisují úspěšných manažerům charakteristiky typicky mužské. Nejen mezi manažery, ale také ve společnosti je popis úspěšného manažera spojován s mužskými charakteristikami (Balgiu, 2013).

S rostoucím počtem žen působících na manažerských pozicích se vědci začali více zabývat možnými rozdíly mezi muži a ženami v managementu. V odborné literatuře se převážně vyskytují dva protichůdné názory, dle prvního se mezi způsobem jakým vedou muži a ženy vyskytují výrazné rozdíly, druhý tvrdí, že obě pohlaví vedou druhé velmi podobným způsobem (Van Engen, Willemsen, 2000).

Dosavadní výzkumy z většiny označují muže za více úkolově orientované a ženy orientované spíše mezilidsky. Styl vedení žen je vnímán jako více demokratický a participativní, styl vedení mužů je naopak popisován převážně jako autokratický a direktivní. Dle dalších studií ženy používají častěji transformační styl vedení, při kterém

manažer využívá vize budoucnosti k vedení lidí. Transformační vedoucí vedou zaměstnance za pomoci charisma, vedení příkladem, emocionálních prostředků, osobní úcty a stimulace myšlení. Muži většinou projevují spíše transakční styl vedení, který je založený na systému trestů a podmíněných odměn či laissez faire, založený vysoké autonomii a minimálním řízení práce (Bělohlávek, 2000; Van Engen, Willemsen, 2000).

Dle studie provedené v České republice v rámci projektu Gender v managementu disponují muži a ženy částečně odlišnými kompetencemi pro práci na manažerských pozicích, ty jsou shrnuty v tabulce níže (Vlach et al., 2008).

Tab. 1 Konkrétní kompetence mužů a žen pro práci na manažerských pozicích (Zdroj: Vlach et al., 2008)

<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
Sebeprosazování a zaměření na cíl	Vyjednávací a komunikační dovednosti
Sklon k riskování, opomíjení detailů, racionalita, zaměření na věci a problémy, technické myšlení	Orientace na mezilidské vztahy, schopnost vnímat případné problémy a snaha jim předcházet, menší sklon k riskování
Tendence nadhodnocovat své schopnosti a zkušenosti, větší orientace na mzdu a benefity	Seberealizace jako hlavní motiv, menší orientace na získání moci a vlivu, snaha o dodržování pravidel, větší emotivnost, trpělivost, praktičnost a lepší schopnost spolupráce v týmu
Sklon k analýze věcných problémů	Cit pro detail
Zázemí poskytované tradičním modelem rodiny, kdy se žena stará o domácnost a muž vydělává	Očekávání nižšího nasazení v práci z důvodu rodinných povinností
Nižší odolnost proti stresu a zátěži	Větší odolnost vůči zátěži a stresu
Větší flexibilita a mobilita	Zaměstnavatel očekává určitá omezení spojená s rodinnými povinnostmi
Plynulá kariéra	Přerušená kariéra, méně pracovních a manažerských zkušeností
Průběžné vzdělávání	Časově omezené možnosti průběžného vzdělávání z důvodu rodinných povinností

Výsledky tohoto výzkumu viditelně odráží vliv genderových stereotypů na názory a očekávání zaměstnavatelů, ale i žen a mužů.

### 2.5.3 Aspirace postupu na vyšší manažerské pozice

Mezi vyšší manažerské pozice se v rámci této práce řadí střední a vrcholová úroveň řízení. Střední úroveň řízení zahrnuje vedoucí pracovníky štábních útvarů a nižších liniových útvarů, vrcholová úroveň řízení označuje nejvyšší řídicí pracovníky organizace (Veber, 2009).

Profesní a kariérní aspirace představují jedincovu touhu pro dosažení budoucího zaměstnání. Reprezentují tak jedincovi sny o jeho ideálním povolání. Kariérní aspirace je možno charakterizovat jako jednu ze tří dimenzí, které ovlivňují jedincův úspěch a vytrvalost při dosahování kariéry, jsou to

- kariérní motivace a motivace k dosažení úspěchu,
- schopnost práce s vlastní motivací,
- kariérní odhodlání.

Profesní aspirace v brzkém věku predikují profesní úspěch v pozdějším věku, mají tak výrazný vliv na vývoj kariéry jedince.

Aspirace postupu na vyšší pozice představují jedincovo přání a záměr dosáhnout seniornější manažerské pozice v organizaci. Zahrnují jedincovi touhy, které jsou motivační silou snahy o dosažení kariérních cílů a jeho jednání, reprezentující strategie související s kariérním postupem jako budování sítí, politikaření, vyhledávání příležitostí pro rozvoj a kariérní plánování (Litzky, Greenhaus, 2007). Vlivem sociálních očekávání týkajících se role obou pohlaví aspirují muži převážně na pozice, které jsou tradičně dominovány muži a jsou vnímány jako role, které vyžadují převážně maskulinní osobní kvality, zatímco ženy aspirují na role typicky ženské, které jsou popisovány spíše femininními osobními kvalitami (Powell, Butterfield, 2003). Přestože se vliv těchto očekávání v posledních desetiletích postupně zmenšuje, ženy dle výzkumů stále pociťují určitý nesoulad mezi manažerskou rolí a jejich genderovou identitou. Ženy také považují za méně důležité, nežli muži atributy, které jsou spojeny s vyššími manažerskými rolemi, jako je výše platu, prestiž, kariérní postup a moc. Mnoho žen tak může vnímat rozpor mezi vnímáním vlastní osoby a pracovních hodnot na jedné straně a povinnostmi, požadavky a odměnami souvisejícími s vyššími manažerskými posty na straně druhé. Jelikož pracovní a osobní život jsou velmi úzce propojeny, je třeba porozumět také vlivu povinností v osobním životě jedince na jeho touhu po kariérním postupu. Ženy se převážně věnují povinnostem v osobním a v pozdějším věku hlavně v rodinném životě



nežli muži a tak mohou životní styl spojený s vyššími pozicemi považovat za nekompatibilní s jejich životními prioritami (Litzky, Greenhaus, 2007).

Dalším z faktorů, který ovlivňuje aspirace k postupu na vyšší pozice je percepce možností kariérního postupu, jedná se o pohled na pravděpodobnost dosažení povýšení na pozici ve středním či vyšším managementu v organizaci. Jelikož ženy se z historického hlediska častěji potýkaly se skleněným stropem, mají také větší tendenci vnímat méně příležitostí pro povýšení než muži. Výzkumy také poukazují na vliv genderových stereotypů na chování a motivaci žen, ženy nemusí být ani přesvědčeny, že negativní genderové stereotypy jsou pravdivé, aby jimi bylo ovlivněno jejich chování. Odpor k potvrzení negativních stereotypů může naopak vést k chování, které ve skutečnosti stereotyp potvrzuje a stává se tak další faktorem podporujícím stereotypy (Litzky, Greenhaus, 2007). Dle Van Vianenové a Fischerové (2002) mohou ženy vědomě či nevědomě provádět sebestereotypizaci. Porovnávají tak své osobní charakteristiky, které vnímají jako femininní, s charakteristikami mužské skupiny manažerů a posuzují, zda chtějí či nechtějí následovat jejich příkladu, což výrazně ovlivňuje jejich další kariérní snahy.

Ženy se potýkají také s menší podporou kariérních ambicí a aspirací nežli muži. V pracovním prostředí mají omezený přístup k potenciálním mentorům působících na významných pozicích v managementu, kterými jsou často muži a bývají vyloučeny z neformálních pracovních sítí. V rodinném životě se jim dle studií dostává menší emoční a hmatatelné podpory než mužům (Litzky, Greenhaus, 2007).

Zmíněné faktory mají výrazný vliv na aspirace žen k postupu na vyšší pozice a mohou vést jejich oslabení. Na základě studie společností McKinsey a LinkedIn (2015) mají ženy a muži působící na nižší a střední úrovni v organizaci podobné aspirace postupu na vyšší pozice, avšak v případě vyšších úrovní již aspirace žen na postup klesají. Dle tohoto výzkumu aspirace žen na postup na každé další vyšší úrovni v organizaci klesají oproti aspiracím jejich mužských kolegů.

Nedávný průzkum společnosti Deloitte (2015) provedený mezi zástupci generace zvané „millennians“ tedy generace narozené mezi lety 1982 až 2000 zjistil, že i ženy narozené v této generaci mají menší aspirace k postupu na vedoucí pozice než muži. Projevují menší sebevědomí, co se týče jejich schopnosti vést druhé a to i přesto, že se při hodnocení svých dovedností hodnotily stejně dobře či dokonce lépe než jejich mužští

kolegové a to i v případě dovedností, které jsou pro efektivní vedení lidí nevýznamnější. Iniciativy zaměřené na genderovou vyrovnanost by tyto fakta měly brát v potaz a zaměřit se na eliminaci faktorů způsobujících pokles aspirací žen na postup.

#### 2.5.4 Genderové stereotypy

Stereotypy představují určité charakteristiky aplikované na jednotlivce pouze na základě jeho členství v nějaké sociální skupině, například z hlediska národnosti, věku, profese či pohlaví (Bedrnová, Nový, 2007). Genderové stereotypy jsou pak zobecněním charakteristik připisovaných mužům a ženám. Dopadem stereotypizace je nerovnost mužů a žen a s tím spojená nerovnost příležitostí žen a mužů v zaměstnání, ale i v dalších oblastech života. Nemají tedy dopad jen na znevýhodnění jednoho z pohlaví, ale jak žen, tak mužů.

Genderové stereotypy mají povahu popisnou i předepisující. Předepisující stereotypy určují, jací by muži či ženy měli být, stereotypy popisné vymezují jací muži a ženy jsou. Mužům jsou připisovány charakteristiky jako orientace na úspěch a výsledky, sklon k riskování a změnám, samostatnost a racionální přemýšlení, ženy jsou považovány za vnímavé a starostlivé vůči ostatním, spolupracující a přátelské, respektující ostatní a emočně senzitivní (Heilman, 2012).

Oba typy stereotypizace mohou negativně působit na postavení žen v zaměstnání. **Deskriptivní stereotypizace** podporuje vnímání nevhodnosti žen pro určité typy pozic, založené na charakteristikách, které jsou přiřítány ženám a vlastnostech, které jsou považovány za potřebné k úspěchu a to převážně u tradičně mužských pozic. Ovlivňuje tak výrazně očekávání úspěšnosti či neúspěšnosti jedince na určité pracovní pozici, tyto očekávání pak ovlivňují také rozhodnutí zaměstnanců náboru. Pokud je na základě stereotypů jedinec na danou pozici vhodný, očekává se od něj úspěch, pokud nevhodný automaticky se očekává, že nebude úspěšný, což má výrazný dopad jeho hodnocení.

Pokud ženy působící na typicky mužské pozici překonají, díky své schopnosti úspěšně dané zaměstnání vykonávat, deskriptivní stereotypy, musí se potýkat se stereotypy preskriptivními. **Preskriptivní stereotypy** představují očekávané chování mužů a žen. Ženy či muži, kteří jsou úspěšní v zaměstnání, kterému tradičně dominuje spíše druhé pohlaví, čelí rozdílu mezi tím, jak jsou vnímány a tím jací by měli být a jak by se měli chovat. Porušují tak genderové normy, což může vést k nesouhlasu okolí a postihům narušovatele. Průzkumy dokazují, že ženy a muži, kteří se nechovají

dle genderových norem, jsou považovány za méně psychicky zdravé a jsou hodnoceny méně pozitivně (Heilman, 2001). Genderové stereotypy ovlivňují pracovní hodnocení žen a jejich postup v kariéře, mezi nečastější z nich dle společností McKinsey a LinkedIn (2015) patří:

- **Penalizace kompetentnosti**

Je výsledkem preskriptivní stereotypizace a porušení genderových norem. U mužů, existuje pozitivní korelace mezi úspěchem a tím jak je sympatický druhým, u žen je tato korelace negativní. Pokud je tedy žena velmi schopná je často považována za méně sympatickou, naopak pokud působí mile je vnímána jako méně kompetentní.

- **Zaujatost při hodnocení výkonu**

Se projevuje převážně v hodnocení zaměstnanců na pozicích, které jsou tradičně zastoupeny spíše muži. Muži jsou při hodnocení v porovnání s ženami často přeceňováni. Vliv popisné stereotypizace je v tomto případě obzvláště zřetelný v situacích, kdy kritéria hodnocení nejsou přesně dána a tak má na posudek hodnotícího větší vliv jeho osobní pocit a úsudek. Právě tento rozdíl vysvětluje, proč jsou ženy obvykle přijímány a povyšovány na základě jejich dosavadních zkušeností a muži dle jejich potenciálu.

- **Odepírání zásluh**

V důsledku deskriptivní stereotypizace jsou ženám přičítány menší zásluhy za úspěch a je jim častěji dáván za vinu neúspěch. Ženy mají také větší tendenci připisovat svůj úspěch externím faktorům jako je pomoc od druhých či štěstí. Tyto dva vlivy mají dopad na nižší sebevědomí žen, které vede k nižšímu počtu žen aplikujících na vyšší pozice a náročnější úkoly.

- **Vliv mateřství**

Posledním často zmiňovaným předsudkem ovlivňujícím postavení žen v pracovním životě je vnímání žen matek jako méně kompetentních a oddaných své kariéře. Jsou tak vystavovány vyšším požadavkům a mají přístup k menšímu množství příležitostí. Tento předsudek má však vliv i na muže. Dle výzkumů jsou muži hůře hodnoceni poté, co požádají o pracovní volno z rodinných důvodů.

### **2.5.5 Bariéry postupu žen v organizaci**

Mezi nejčasnější pojmy používané ve spojení s bariérami kariérního postupu žen ve společnostech patří skleněný strop, skleněné útesy a skleněné zdi.

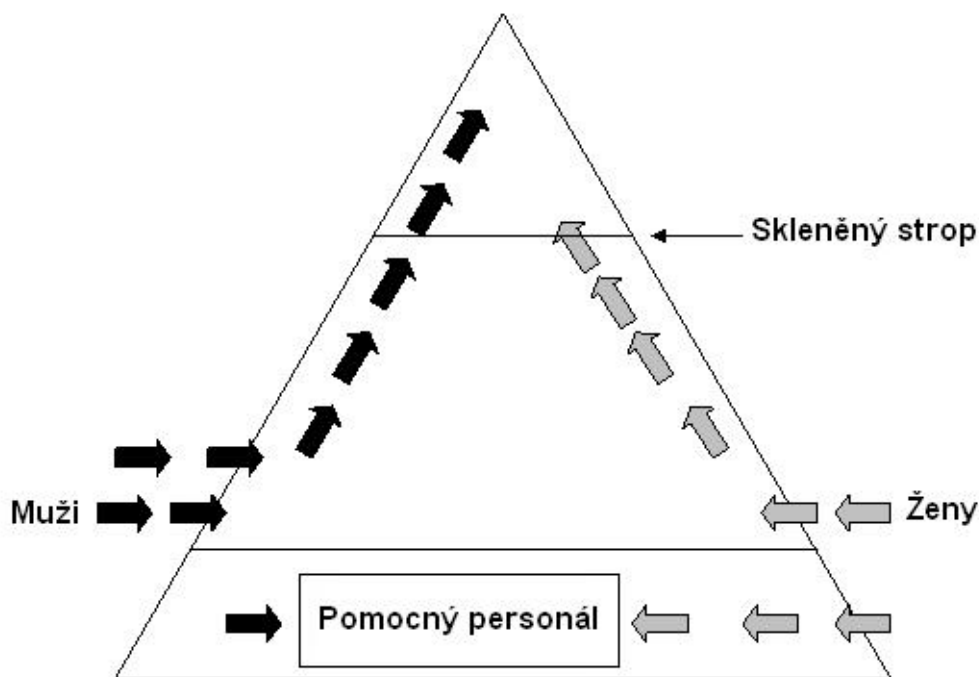
#### **2.5.5.1 Skleněný strop**

Pojem skleněný strop se poprvé objevil ve zprávě Wall Street Journal v roce 1986 (Lockwood, 2004). Jedná se o neviditelnou bariéru, která brání ženám, lidem odlišné pleti a lidem s handicapem v postupu výše přes určitou úroveň hierarchie v organizaci (Bell, 2012). Nejčastěji se o něm hovoří právě ve spojení s genderovou vyrovnaností a překážkami, kterým čelí ženy snažící se získat vyšší pozici v organizaci a vyšší plat s ní spojený.

Další definice popisuje skleněný strop jako neviditelnou a nepřekonatelnou bariéru, která brání minoritám a ženám ve stoupání na vyšší příčky korporátního žebříku, nezávisle na jejich kvalifikaci či úspěších (Cotter et al., 2001). Tyto překážky jsou spojovány převážně s úrovní top managementu nebo výkonnými pozicemi, studie na toto téma však ukazují, že se nachází mnohem níže. Poměrně malému množství žen se dle výzkumů daří překročit první či druhou úroveň manažerských pozic, skleněný strop se tedy může objevit na různých úrovních, jak je zobrazeno na obrázku níže (Bell, 2012).

První úroveň v základu pyramidy představuje vstupní úroveň v organizaci, kde se nachází zaměstnanci pracující na jiných než manažerských pozicích ve všech odděleních. Pozice na této úrovni většinou nevyžadují strategické či manažerské dovednosti a jak je vidět na obrázku níže pracují na nich převážně ženy (Wirth, 2001). Ženy častěji než muži postupují na pozice, které jsou podobné jejich předchozímu zaměstnání. Jejich postupy většinou méně často vedou k povýšení na pozici vyšší, je také méně pravděpodobné než u mužů, že se posunou na manažerské pozice a pokud ano jedná se většinou o pozici, na které již před nimi působila žena (Bell, 2012).

Dle Lindy Wirth (2001) jedním z hlavních důvodů bariéry skleněného stropu fakt, že ve většině organizací působí na vyšších pozicích muži, kteří jsou ovlivnění genderovou stereotypizací.



Obr. 3 Skleněný strop v organizační pyramidě (Zdroj: Vlastní zpracování dle Wirth, 2001)

#### 2.5.5.2 Skleněné útesy

V posledních letech studie ukazují rostoucí úspěšnost žen v překonávání skleněného stropu a postupu v organizaci. To vedlo vědce ke zkoumání případných bariér, kterým ženy mohou čelit poté, co se jim podaří prolomit skleněný strop. Na základě jedné z výzkumných skupin se vyskytuje rozdíl mezi typem vedoucích pozic, které získávají ženy a muži. Výzkum ukázal, že ženy získají s větší pravděpodobností pozici, která je riskantnější a náročnější. Tato situace, která vytváří potenciální druhou bariéru postupu žen na vyšší pozice, byla označena pojmem skleněný útes. Dle tohoto jevu mají ženy větší pravděpodobnost, že budou vybrány na vedoucí pozici v situacích, kdy se výsledky společnosti zhoršují. V těchto situacích byla ženská kandidátka vnímána jako vhodnější uchazeč o pozici než mužský kandidát. Pokud však výsledky společnosti rostli, byly oba kandidáti vnímáni jako podobně vhodní nebo byl za vhodnějšího uchazeče považován muž.

Skleněný útes se nejčastěji vyskytuje v sektorech, kterým dominují muži a v kulturách, které podporují tradiční rozdělení práce dle pohlaví. Na základě této studie tak společnosti vedené muži nepocítují potřebu změny, dokud nemají potíže, až poté jsou na vedoucí pozice zvažovány ženy (Acar, 2015; Bruckmüller, Branscombe, 2011).

### **2.5.5.3 Skleněné zdi**

Dalším termínem spojeným s bariérami postupu žen v organizaci jsou skleněné zdi. Skleněná zeď popisuje profesní segregaci připisovanou bariérám, které brání ženám v přístupu k určitým typům povolání a faktorům, které vedou k soustředění žen na určitých typech pozic, jedná se tedy o horizontální genderovou segregaci (Keer, Miller, Reid, 2002). I přesto, že se většímu množství žen daří postupovat na vyšší manažerské pozice, jedná se většinou o pozice v určitých oblastech.

Ženy z většiny dominují zaměstnáním v oblasti lidských zdrojů, marketingu a financí, zatímco muži se většinou pohybují v oblasti prodeje, výzkumu, produktového vývoje a obecného managementu. Tento fakt má za následek postup žen jen na určitou úroveň organizace, jelikož manažerské funkce, na kterých působí, jsou umístěny na bocích organizační pyramidy.

Pokud tedy ženy chtějí postupovat centrem organizační pyramidy a dosáhnout tak vyšších pozic měli by získávat zkušenosti v oblastech, jako jsou prodej, výzkum, produktový vývoj či v obecném managementu (International Labor Organization, 2015b).

### **2.5.5.4 Bariéry postupu žen v organizaci na základě výzkumů**

Nedávný výzkum Mezinárodní organizace práce mezi téměř tisícem respondentů identifikoval následujících 15 největších bariér bránících postupu žen na vedoucí pozice v organizaci (International Labor Organization, 2015b).

1. Ženy mají větší množství rodinných zodpovědností nežli muži.
2. Role, které jsou společnostmi připisovány mužům a ženám.
3. Maskulinní korporátní kultura.
4. Ženy nemají dostatek zkušeností v obecném či liniiovém managementu.
5. Malé množství ženských vzorů.
6. Muži nejsou podporováni k využívání volna z rodinných důvodů.
7. Nedostatek diverzitních programů ve společnostech.
8. Genderové stereotypy.
9. Nedostatek školení leadershipu pro ženy.
10. Nedostatek společností nabízejících flexibilní pracovní úvazky.
11. Chybějící strategie retence talentovaných žen.

12. Genderové předsudky.
13. Management je obecně vnímán jako mužská práce.
14. Diverzitní programy existují, ale nejsou úspěšně implementovány.
15. Nedostatečné pracovní a protidiskriminační zákony.

Je třeba zmínit, že výsledky této studie jsou ovlivněny faktem, že se jednalo o výzkum provedený v rozvojových regionech po celém světě a tak je třeba brát v potaz případné rozdíly mezi regiony. Respondenti ze zemí střední a východní Evropy považovali za největší bariéry větší množství rodinných povinností vykonávaných ženami, nedostatečná podpora mužů při využívání volna z rodinných důvodů a chybějící strategii retence talentovaných zaměstnankyň. Role, které jsou připisovány mužům a ženám umístili respondenti ze zemí střední a východní Evropy až na deváté místo.

Výzkum provedený společností McKinsey & Company (2010) určil dvě hlavní bariéry bránící zvyšování množství žen na vedoucích pozicích. **Syndrom dvojího břemene**, který představuje kombinaci pracovních a rodinných povinností, které musí ženy vykonávat a **výkonnostní model „kdykoli, kdekoli“** tedy požadavek téměř neustálé dostupnosti a geografické mobility, který se projevuje v dnešním pracovním světě. Tyto dvě hlavní bariéry byly identifikovány jak ženskými tak mužskými respondenty, avšak ženy uváděly další významnou bariéru a to tendencí mnoha žen **nepropagovat své úspěchy, schopnosti a dovednosti**.

## 2.5.6 Genderová platová nerovnost

Jedním z nejčastěji diskutovaných témat týkajících se diskriminace na trhu práce je mzdová diskriminace. Diskriminace se na trhu práce vyskytuje, pokud je k jedincům, kteří mají stejné produktivní charakteristiky přistupováno jiným způsobem a to na základě demografické skupiny do které patří. Mzdová diskriminace představuje systematickou odlišnost výše mezd vyplacených jedincům z různých demografických skupin za stejné produktivní charakteristiky. Jinými slovy pokud jsou muži a ženy se stejnými produktivními charakteristikami nerovně odměňováni a to i pokud pracují na stejné pozici, můžeme tuto situaci označit za mzdovou diskriminaci (Ehrenberg, Smith, 2012).

Přetrvávající mezera mezi příjmy mužů a žen je jedním z hlavních indikátorů odrážejících genderovou nerovnost na trhu práce. Genderová příjmová nerovnost je

měřena ukazatelem **genderové mzdové mezery** často označované anglickým názvem gender pay gap tedy GPG. GPG je počítána několika způsoby a to jako podíl průměrné mzdy žen k průměrné mzdě mužů nebo určením rozdílu mzdy mužů a žen jako procenta mzdy mužů či žen. Vyjádření GPG jako procenta z výdělku mužů, využívá pro své měření například Evropská unie. Mzda v těchto měřeních většinou představuje průměrnou hrubou hodinovou mzdu (Hedija, Musil, 2010; Evropská komise, 2014).

Český statistický úřad (2016a) využívá k měření genderové mzdové mezery „*relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen (vztažený k mediánu mzdy mužů)*“, vyjádřený v procentech.

Faktory, které mají dopad na GPG se dělí do dvou kategorií a to na takzvané faktory objasněné a neobjasněné mezi objasněné faktory patří rozdíly ve vzdělání, kvalifikaci, pracovních zkušenostech, druhu zaměstnání či množství odpracovaných hodin, faktory neobjasněné jsou přičítány vědomé či nevědomé diskriminaci (International Labor Organization, 2015a). Ukazatel GPG je označován jako neupravený rozdíl v odměňování žen a mužů a to z tohoto důvodu, že nezohledňuje objasněné faktory ovlivňující GPG. Vyšší hodnoty GPG tak nemusí vždy naznačovat mzdovou diskriminaci, jelikož je možné, že jde o vliv faktorů objasněných (Český statistický úřad, 2016a; Evropská komise, 2014).

I přesto že se genderová mzdová mezera v posledních letech postupně zmenšuje, výzkumy v některých zemích stále zaznamenávají poměrně významné rozdíly. Dle posledních statistik jsou příjmy žen v zemích Evropské unie přibližně o 16% nižší, než příjmy mužů (Evropská komise, 2014). Nedávná data Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) hodnotící rozdíl mezi příjmy mužů a žen na základě mediánové mzdy mužů v České republice ukazují, že muži vydělávají o 16,1 % více než ženy. Přičemž průměr OECD je na úrovni 15,3 % (Holanová, 2016).

Dle studie Mezinárodní organizace práce z roku 2015 se mezera mezi příjmy žen a mužů ještě rozšiřuje na vyšších manažerských pozicích, další výzkum také ukázal, že mezera je ještě výraznější, pokud je při výpočtu GPG brán v potaz celkový plat mužů a žen a to včetně odměn a bonusů. Variabilní složka mzdy je tedy u žen taktéž nižší nežli u mužů (International Labor Organization, 2015a).

Genderová příjmová nerovnost je komplexním problémem a má řadu příčin, mezi některé z nich dle Evropské komise (2014) patří přímá a nepřímá diskriminace, působení



žen v sektorech a na pozicích s obecně nižšími mzdami, nedoceňování práce a dovedností žen, genderové role a tradice a nutnost vyvažování rodinných a pracovních povinností.

## **2.5.7 Úspěšné praktiky aplikace gender managementu**

Praktiky vedoucí k úspěšnému zavedení gender managementu ve společnosti vychází z doporučení pro aplikaci diverzity managementu jako celku. V literatuře se nejčastěji objevují následující úspěšné praktiky, které můžeme shrnout do několika oblastí a to.

### **2.5.7.1 Porozumění specifickým potřebám podniku**

Základem pro úspěšnou implementaci genderové diverzity je identifikace specifických interních a externích genderových bariér. Podniky, které se chtějí zaměřit na genderovou diverzitu, čelí odlišným výzvám, některé nedokáží zaujmout svou nabídkou práce mladé talentované ženy, jiné bojují například s plynulostí návratu žen po rodičovské dovolené a tak by se i jejich přístupy k aplikaci genderové diverzity měly lišit na základě jejich konkrétních potřeb. Je tedy důležité, nejdříve porozumět unikátním potřebám a prostředí společnosti a poté vybrat přístup, který jí umožní pomocí cílených akcí genderové bariéry odstranit (International Labour Organization, 2015c).

### **2.5.7.2 Sledování klíčových ukazatelů genderové vyrovnanosti**

Jak se říká, je těžké změnit něco, co neměříme. Vytvoření a následná kontrola ukazatelů genderové vyrovnanosti je první krokem k dosažení změny. Mělo by se jednat jak o ukazatele výkonnosti, takzvaná „tvrdá“ data tak o ukazatele zdraví tedy „měkká“ data. I přesto, že neexistuje jasný návod na to, jaké ukazatele do hodnocení zařadit většina autorů doporučuje zaměřit se z důvodů větší komplexnosti na více oblastí. Mezi hlavní ukazatele patří

- **Ukazatele výkonnosti**

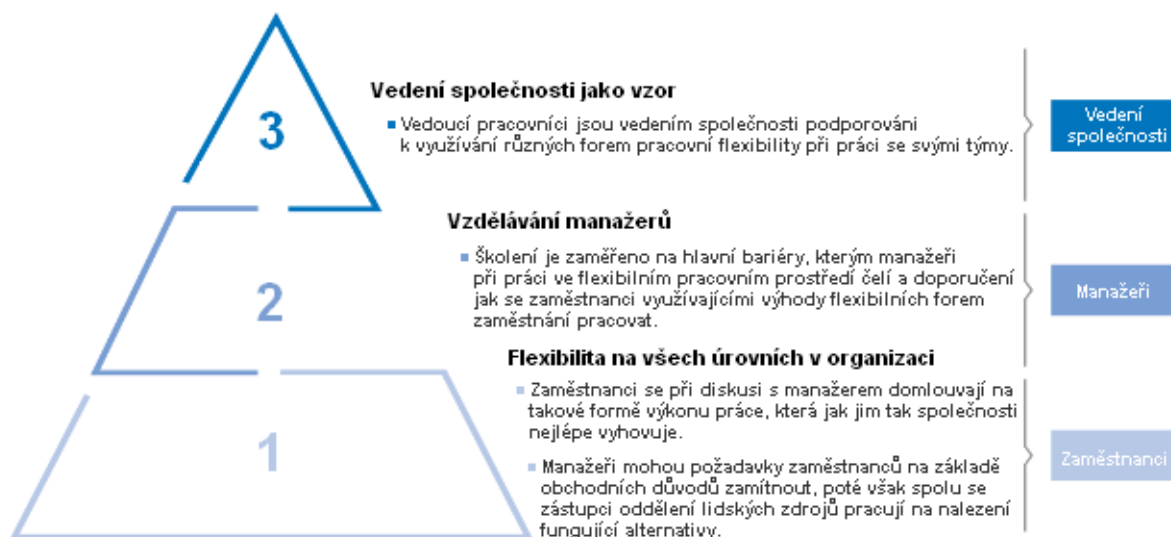
- Poměr žen a mužů na jednotlivých úrovních v organizaci.
- Poměr žen a mužů v různých odděleních, týmech ve společnosti.
- Počet mužů a žen ve všech fázích procesu náboru (hledání talentů, hodnocení životopisů, pohovory, nabídky a přijetí).
- Počet přijatých mužů a žen.
- Míra povýšení u mužů a žen.
- Hodnocení výkonnosti u mužů a žen.

- Platové ohodnocení žen a mužů pracujících na podobných pozicích a úrovních v organizaci.
- Odchodovost mužů a žen na všech úrovních v organizaci a jejich důvody k odchodu.
- **Ukazatele zdraví**
  - Spokojenost zaměstnanců s pracovní pozicí, příležitostmi pro růst, managementem atd.
  - Aspirace kariérního růstu.
  - Aspirace růstu na nejvyšší pozice v organizaci.
  - Vnímání vyrovnanosti pracovního a osobního života.

Společnosti s jejich pomocí mohou určit oblasti, které fungují dobře a také ty ve kterých se musí zlepšit. V průběhu času je pak možno sledovat trendy, zhodnotit efektivnost programů zaměřených na genderovou vyrovnanost a na základě těchto informací definovat a zaměřit se na prioritní cíle (Desvaux, Devillard-Hoellinger, Baumgarten, 2007; McKinsey & Company, LeanIn, 2015).

### **2.5.7.3 Usnadnění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem**

Umožnění rovnováhy pracovního a osobního života za pomoci flexibilní pracovní doby a kariérní flexibility je klíčem k retenci žen. Dle globálního výzkumu společnosti CEB (2014) existuje pozitivní souvislost mezi spokojeností manažerek s flexibilitou v práci a jejich záměrem zůstat nadále ve společnosti na vedoucích pozicích. Tento výzkum také doporučuje zavést flexibilitu na všech úrovních ve společnosti s cílem zvýšit podíl žen na vedoucích pozicích. Příkladem úspěšného zavedení flexibility na všech úrovních v organizaci je vedoucí australská telekomunikační společnost Telstra, která se zaměřuje na tři hlavní oblasti činností uvedené v obrázku níže (CEB, 2014).



Obr. 4 Podpora flexibility na všech úrovních ve společnosti Telstra (Zdroj: Vlastní zpracování dle CEB, 2014)

Politika flexibilní pracovní doby se netýká pouze žen, měla by být součástí obecného modelu fungování společnosti, což vyžaduje adaptaci organizace a její kultury. Jak již bylo zmíněno výše, flexibilita v práci není spojena jen s flexibilní pracovní dobou a formami zaměstnání, ale také s kariérní flexibilitou. Skutečnost, že ženy mají tendenci využívat kariérních pauz častěji, je třeba brát v potaz, aby bylo zabráněno negativnímu dopadu na jejich kariérní cesty či platy. Rodičovská dovolená představující pro většinu žen největší kariérní pauzu by měla být aktivně řízena, tak aby byly ženy motivovány vrátit se zpět do práce v organizaci. Společnosti, které nejlépe pracují se zaměstnanci na rodičovské dovolené, dbají na zachování kontaktu v průběhu celého období dovolené, osobní schůzky před a po dovolené pro zajištění úspěšné opětovné integrace zaměstnance do společnosti, kontrolu zvyšování platů a povýšení těchto zaměstnanců v nadcházejících letech a vzdělávání manažerů v této oblasti (Desvaux, Devillard-Hoellinger, Baumgarten, 2007).

#### 2.5.7.4 Přizpůsobení procesů v oblasti řízení lidských zdrojů

Flexibilita v řízení lidských zdrojů je úzce spojena s flexibilním pracovním prostředím. Společnosti se by mimo výše zmíněné měli ujistit, že jejich náborový a hodnotící systém i systém řízení kariéry nevytváří mnohdy méně viditelné bariéry pro profesní rozvoj žen. Rolí oddělení lidských zdrojů je mimo úpravy vybraných procesů také vyškolení manažery v rozpoznávání potenciálních kandidátek na vedoucí pozice. Některé společnosti také

organizují školení pro náborové specialisty a manažery zaměřené na důležitost diverzity a identifikaci předsudků, které mohou ovlivňovat jejich rozhodování. Systém řízení kariéry by měl taktéž umožňovat přizpůsobení kariérních cest individuálním potřebám každého zaměstnance (Desvaux, Devillard-Hoellinger, Baumgarten, 2007).

#### **2.5.7.5 Vytvoření příznivých podmínek**

Vytvoření příznivého prostředí pro profesní růst žen je posledním s nejčastěji zmiňovaných doporučení pro úspěšnou aplikaci gender managementu. Je důležité opětovně zmínit, že gender management se netýká pouze žen, muži si musí být vědomi genderové nerovnosti. Dle výzkumu neziskové organizace Catalyst (Prime, Moss-Racusin, 2009) roste podpora programů genderové vyrovnanosti s růstem povědomí mužů o tomto tématu. Jako nejefektivnější způsoby zaměřené na zvýšení povědomí mužů o genderové nerovnosti, zmiňuje výzkum organizaci řízených diskusí na téma genderové vyrovnanosti pouze pro muže a zahrnutí většího množství mentorek do mentoring programů pro mužské zaměstnance.

K tvorbě příznivého prostředí vychovávajícího ženské leadery patří z velké části programy a aktivity sloužící k identifikaci a rozvoji talentovaných zaměstnankyň ty zahrnují

- **Rozvojové a sponzorské mentoring programy**

Mentoring spojuje mladší zaměstnance často z řad talentovaných pracovníků se zkušenějšími a seniornějšími zaměstnanci působícími převážně na manažerských pozicích, ti jim poskytují podporu, rady či pomoc v navazování kontaktů (Wirth, 2001). Mentoring programy se většinou skládají ze dvou typů a to sponzorského a rozvojového. V rámci rozvojového mentoringu mentor napomáhá učení a rozvoji menteeho, sponzorský mentoring je zaměřen více na prosazování a podporu menteeho v dosahování kariérních úspěchů (Megginson et al., 2006). Tyto programy nabízí talentovaným ženám příležitost setkávat se s seniornějšími manažery a získávat tak od nich rady a podporu v rozvoji své kariéry. Jako úspěšné se ukázaly mentoringové programy, které propojují ženy na seniorních manažerských pozicích s juniornějšími zaměstnankyněmi. Právě podpora manažerů je pro iniciativy genderové vyrovnanosti kritická, mělo by jim tedy být poskytnuto potřebné vzdělání, ale také určitá odměna či uznání

za podporu rovnosti obou pohlaví. Sponzorský mentoring je považován za jeden z nejefektivnějších nástrojů umožňujících kariérní úspěch, výzkumy však ukazují, že získat podporu seniorních manažerů je pro ženy náročnější nežli pro muže. Pomoci může zavedení formálních sponzorských programů a celofiremně komunikované uznání těm, kteří tyto programy podporují. Cílem je nejen pomoci ženám v rozvoji jejich kariéry, ale také prevence odloučení v práci, rozvoj podporující kultury v podniku a identifikace možných potřebných úprav procesů ve společnosti k umožnění genderové vyrovnanosti (Desvaux, Devillard-Hoellinger, Baumgarten, 2007; McKinsey & Company, LeanIn, 2015; Weiss, 2015).

- **Networking programy**

Networking neboli budování sítě kontaktů je důležitým zdrojem informací a příležitostí vedoucích k profesnímu rozvoji. Mnohé výzkumy dokazují, že ženy jsou v budování sítě méně zkušené nežli muži a často mají výrazně menší množství kontaktů, přičemž právě kontakty jsou jedním z nejčastěji zmiňovaných zdrojů příležitostí. Společnosti proto v rámci iniciativ genderové vyrovnanosti pro ženy organizují setkání zaměřené na budování kontaktů a sdílení vlastních zkušeností s rozvojem kariéry či vedením lidí (Wirth, 2001).

- **Vzdělávací programy**

Přesto, že většina společností investuje velké množství finančních prostředků do vzdělávacích programů na rozvoj potenciálních budoucích manažerů zaměřené na oblast managementu či rozšíření technických znalostí, účast na těchto programech ze strany žen zůstává poměrně nízká. Součástí iniciativ genderové vyrovnanosti by proto měla být také snaha o zvýšení participace žen v těchto programech a identifikace důvodu jejich případné nízké participace. Příčinou menšího množství žen účastnících se těchto programů je často nedostatečná podpora, pocit, že nejsou cílovou skupinou daného školení či čas školení, který je v konfliktu s jejich rodinnými zodpovědnostmi (International Labour Organization, 2015c).

Programy zaměřené na motivaci žen a jejich profesní rozvoj byly identifikovány jako velmi dobrý nástroj retence žen a růstu množství ženských talentů v organizacích. Poměrně velké množství společností cítí určitou obavu z negativního vnímání těchto

iniciativ, pokud jsou zaměřeny čistě na ženy, z tohoto důvodu se často rozhodnou je rozšířit na všechny zaměstnance (Desvaux, Devillard-Hoellinger, Baumgarten, 2007).

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato a následující kapitoly práce podléhají utajení a jsou součástí úplné verze diplomové práce.